

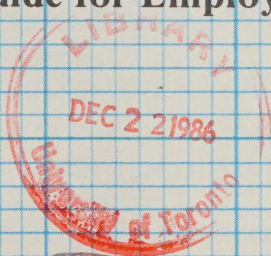
CAI
MI
- 7005

Employment and
Immigration Canada

Emploi et
Immigration Canada

Human Resource Planning


A Guide for Employers



Canada

Contents

	Page
Opportunities Through Planning	5
Introducing the Future	5
Human Resource Planning – Here and Now ..	5
Why Human Resource Planning?	6
Proof through Examples	6
The Objective – A Productive Workforce	7
How Human Resource Planning Works	8
Dealing with Change	8
The Essential Justification – Profits and Productivity	8
Making Government Programs Work for You...	9
Training and Job Creation	9
Immigration and Foreign Workers	10
Government Contracts and Business Assistance	11
Human Resource Planning and the Smaller Business	12
Human Resource Planning in Action – Finding Real Solutions	13
Simple Steps	13
Big Solutions	13
Where to Learn More	14
Sources of Advice	14
Federal Business Development Bank Seminars .	14
The Industrial Adjustment Service	14
Regional Human Resource Planning Consultants	15
National Human Resource Planning Agreements	15
Beginning Your Human Resource Planning	16-17
For More Information	18



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

Opportunities Through Planning

Introducing the Future

Businesses, large and small, depend on their owners' creative, entrepreneurial character to thrive and profit. Quick-thinking decisions are made on short deadlines, and risky choices taken where hard market facts and projections are supplemented by "gut feel" and intuition.

But no enterprise can continue for long without planning. Arrangements must be made to ensure that deliveries and orders are processed on schedule, that cash flow is in line with loan payments, and workers are available to meet production and sales requirements. Depending on the size and nature of the business, its goals and environment, these plans can either be simple or complex; short or long term. But they are real requirements of business life. Owners and executives are called on to prepare for the future even as they tackle their day-to-day challenges.

Human Resource Planning – Here and Now

Human Resource Planning is part of the necessary future orientation of any enterprise. But it can have tangible benefits in the here and now, whether times are good or difficult. It is a simple concept that can, in basic forms, be profitable for the smallest businesses. In larger firms, human resource planning can be highly sophisticated. For both smaller and larger firms, it offers concrete and effective ways to increase profitability and productivity.

Why Human Resource Planning?



Proof through Examples

A shipyard in Ontario was faced with major problems in maintaining an adequately qualified and trained work force. As ships went through various stages of construction, skilled workers in one trade were laid off while management scrambled to find employees with other abilities. The union and employer agreed that the recurring unemployment and labour shortages were not profitable to anyone – and set up a committee to coordinate a human resource plan. The result: workers received training in different skills and were provided year-round employment. The business achieved increased productivity and work-force stability.

In British Columbia, a small hotel was losing money. Management did not have a clear idea of how many employees were required, what jobs the staff could do and which employees could take on increasing career

responsibilities. With a human resource plan, the hotel gained a sound footing for years of profitable operation.



The Objective – A Productive Workforce

These examples are only a few of many that show the advantages of human resource planning. There is no magic formula here – in fact, the human resource plan for each business is individually tailored to its own operations.

However, the objective, in all cases, is to develop a productive workforce, well-matched to the organization's objectives and the environment in which it operates. This process is becoming an essential component of efficiently managed businesses and industries.

How Human Resource Planning Works

Dealing with Change

Simply put, human resource planning deals with changes in the business and its environment. The human resource plan's horizon can be only as long as the overall business plan, which of course depends on the industry and prevailing economic environment. Business changes can reflect growth or adjustment, technology or new market opportunities. Human resource planning, like any kind of planning, is not a static process – initial projections must be revised in light of new circumstances. The planning process, however, provides decision-makers with a path to follow and an awareness of potential opportunities and pitfalls. It is a potent management tool.

The Essential Justification – Profits and Productivity

In the end, the essential justification for human resource planning is increased productivity and profitability. Along the way, tangible benefits include:

- lower staff turnover and improved morale;
- more effective recruiting and training;
- early identification of staff related problems;
- smoother introduction of necessary technological changes.

These benefits can be obtained at surprisingly little cost. In fact, in many cases, governments will help you to develop human resource plans, especially if your business goals create opportunities for individuals who would otherwise be denied a chance to succeed.

Making Government Programs Work for You



Training and Job Creation

Governments at all levels are seeking the cooperation of businesses in achieving social and economic goals. No government can expect to be all things to all people. The basic responsibilities for creating jobs and developing business opportunities rest with the private sector.

The government's role is to supplement the efforts of individuals and businesses where social and economic goals cannot be attained without government support. To achieve a vibrant economy, business and government must work together.

The government has replaced former training and job creation programs with a six-point Canadian Jobs Strategy. The programs have been created to meet immediate needs of employers and workers. They address specific problems, with assistance to those who need help urgently.

Human resource planning is essential to take advantage of the new programs in the Strategy for a very basic reason – you will be able to tailor the programs' benefits to your own business objectives.

For example, through the Skills Shortages program, CEIC is ready to help employers pay the costs of training workers in jobs where skills are in short supply. These occupations are designated on a regional and national level. Employers can organize training programs combining on-the-job practical experience, and off-the-job training in community colleges and vocational institutions. Similarly, CEIC's other labour market programs, such as the Industrial Adjustment Service, Skill Investment, Innovations, Job Entry, Job Development and Community Futures can provide federal financial support for enterprises able to plan their human resource requirements.*

Immigration and Foreign Workers

A decade ago, some Canadian companies had a simple solution to skilled staff shortages – they hired foreign workers. These days, in a time of high domestic unemployment, foreign worker approvals are strictly regulated by the federal government. Businesses wishing to hire foreigners must develop satisfactory plans to train and provide opportunities for Canadians.

* Information about these and other programs is available from your local Canada Employment Centre or by writing to Enquiries and Distribution, Employment and Immigration Canada, Place du Portage, Phase IV, Ottawa-Hull, K1A 0J9.

Government Contracts and Business Assistance

Many businesses seeking contracts with Canadian government departments or agencies are now required to submit human resource plans with their proposals. The limited amount of paperwork involved in preparing these plans is more than compensated by the firm's improved ability to project employment costs and prevent production bottlenecks. Similarly, if a firm wishes to receive financial support through federal business assistance programs, it may be required to develop a human resource plan to show how the assistance can benefit workers and the community as well as the enterprise itself.

Human Resource Planning and The Smaller Business



Human resource planning makes economic sense for smaller businesses, whether or not they wish to take advantage of government contracts or programs. The plans need not be complex; they can be as simple as ensuring that workers are available to replace incumbents in any key position within the enterprise. As the firm evolves from a small, entrepreneurial enterprise to a larger organization requiring comprehensive business plans to raise equity capital and loans, human resource planning can be easily incorporated in the corporate structure. Upheavals in production and contract fulfillment are avoided if the business has a system to find the workers it needs, when they are actually required.

Human Resource Planning in Action – Finding Real Solutions

Simple Steps

At first sight, human resource planning may appear so simple that it is “obvious”. Deciding where your business is now, and where it is going – counting how many workers are on hand now and how many will be needed if things change as projected in the overall business plan – has, to some, the simplicity of learning that two plus three equals five.

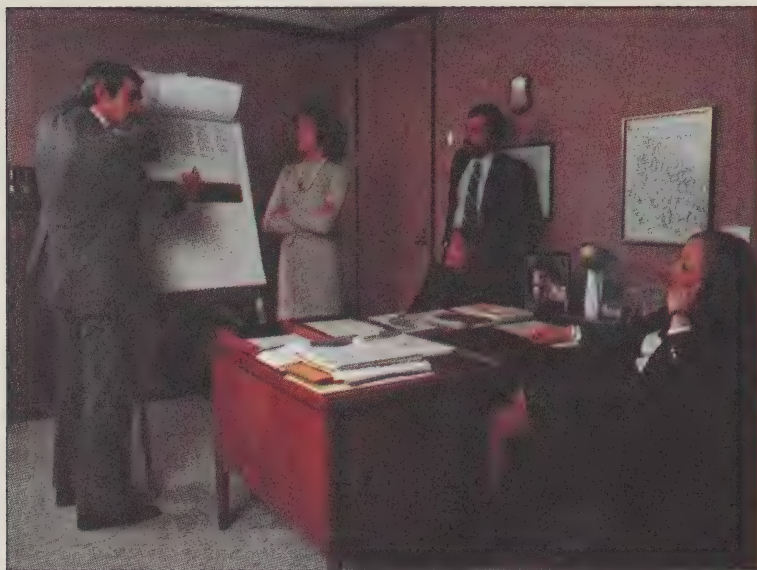
Big Solutions

Yet it is this very simplicity that makes human resource planning so effective. Knowing what workers you have, and who you will likely need, you can take a range of steps to “fill the gap” – and save money in the process. For example, if a staff shortage is projected, you can plan to hire new employees. But there are other options, as well. Many are cheaper and less risky:

- new or expanded training programs;
- accelerated promotion;
- reorganization;
- implement an employment equity program to use the skills of women, aboriginal peoples, persons with disabilities and persons who are, because of their race or colour, members of a visible minority in jobs which they have not traditionally filled;
- redesigning job functions;
- postponing retirements;
- contracting out.

A similar range of solutions is available if there are too many workers. Work sharing, retraining, reorganization, initiating new projects, and contracting out or loaning employees are all alternatives to layoffs. With a human resource plan, you can take a constructive approach to business changes – and even turn a crisis into an opportunity, perhaps through innovative use of government assistance programs.

Where to Learn More



Sources of Advice

Several privately-sponsored consulting services and programs offer advice on setting up and managing corporate human resource plans. The federal government also offers specialized services.

Federal Business Development Bank (FBDB) Seminars

As part of its Management Services program, the Federal Business Development Bank (in cooperation with the CEIC) offers a half-day seminar to introduce the benefits and techniques of human resource planning to small and medium-sized firms. For more details, you can contact your local FBDB branch.

The Industrial Adjustment Service (IAS)

Under this program administered by Employment and Immigration Canada, consultants with extensive private

sector experience work with businesses to avoid serious problems in responding to changing conditions. IAS consultants can help make other government programs more accessible to your firm. To receive IAS assistance, the business's management and employee representatives sit on a joint consultative committee that can call on both in-house and outside advisors. IAS committees have helped businesses adjust to technological change, growth, layoffs and, in some cases, even rescued companies from bankruptcy.

Regional Human Resource Planning Consultants

CEIC human resource planning consultants and employment equity consultants have access to a wide range of government data that may be useful to employers in drawing up plans. In many cases, these consultants work closely with the **Industrial Adjustment Service**.

National Human Resource Planning Agreements

The Minister of Employment and Immigration has signed human resource planning agreements with several major Canadian industrial and professional associations. These agreements provide a framework for industry/government cooperation, including surveys of labour requirements and cooperation in extending human resource planning benefits to individual businesses. Industries covered range from mining and plastics, to aerospace and manufacturing. Associations representing engineers and other professionals have also signed agreements.

If your business belongs to an association that has signed one of these agreements, specialized guidance is available that may enable you to take extra advantage of training and government assistance programs in human resource planning. You may wish to encourage your industrial association to sign a similar agreement.

Beginning Your Human Resource Planning

Human resource planning links your business plans to the people you'll need to implement those plans. Once your business plan is established, here's how to begin your human resource planning.

Occupations	Demand	Supply
List the <i>key</i> occupations in your business.	How many workers in key occupations will you need in the period covered by your business plan?	How much of that demand can be met from your existing work force? Remember to consider replacement needs resulting from promotions, turnover, etc.

Shortage/Surplus	Plan of Action
<p>By “subtracting” supply from demand, you’ll see whether you face shortages or surpluses in the key occupations.</p>	<p>What solutions meet your problems?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Training • Early retirement • Work sharing • Hiring women, aboriginal peoples, disabled persons and members of visible minorities. <p>Your local CEC can help.</p>

For More Information . . .

Check with your local Canada Employment Centre or regional office of Employment and Immigration Canada. Or reply with your business card to:

Employment and Immigration Canada
Enquiries and Distribution
12th Floor, Place du Portage, Phase IV
Ottawa-Hull
K1A 0J9

Your reply will be forwarded for action to the regional office or CEC serving your business.

Pour plus de renseignements . . .

Communiquer avec le Centre d'Emploi du Canada le plus proche ou avec le Bureau régional d'Emploi et Immigration Canada. Vous pouvez également, si cela vous vient davantage, nous faire parvenir votre carte d'affaires à l'adresse suivante :

Emploi et Immigration Canada
Renseignements et diffusion
12^e étage, Place du Portage, Phase IV
Ottawa-Hull
K1A 0J9

Votre demande sera transmise au Bureau régional ou au CEC concerné qui s'occupera alors de votre cas.

	<p>Pénurie/Excédent</p> <p>En établissant la différence entre l'offre et la demande, vous verrez si vous allez faire face à une pénurie ou à un excédent de main-d'œuvre dans les principales professions.</p>	<p>Plan d'action</p> <p>Moyens de faire face aux problèmes</p> <ul style="list-style-type: none">• Formation• Retraite anticipée• Travail partagé• Embauchage de femmes, d'autochtones, de personnes handicapées et de membres des minorités visibles. <p>Le CEC de votre localité est là pour vous aider.</p>
--	---	--

Démarrage de votre planification des ressources humaines

La planification des ressources humaines met en rapport le plan d'activité de l'entreprise et les personnes qui seront responsables de la mise en oeuvre du plan. Une fois le plan d'activité établi, voici les étapes à suivre pour commencer la planification des ressources humaines.

<p>Offre</p> <p>Dans quelle mesure votre main-d'oeuvre actuelle peut-elle vous aider à réaliser votre plan? Ne pas oublier d'inclure le personnel nécessaire pour combler le vide créé par les promotions, le roulement, etc.</p>	<p>Demande</p> <p>De combien de travailleurs aurez-vous besoin pour réaliser le plan d'activité de votre entreprise?</p>	<p>Professions</p> <p>Indiquer les principales professions exercées dans votre entreprise.</p>
--	---	---

les entreprises à dresser leur plan. Ces conseillers peuvent collaborer étroitement avec le Service d'aide à l'adaptation de l'industrie.

Accords nationaux de planification des ressources humaines

Le ministre de l'Emploi et de l'Immigration a signé des accords de planification des ressources humaines avec plusieurs associations industrielles et professionnelles importantes du Canada. Ces accords fournissent un cadre pour une action concertée de l'industrie et du gouvernement, y compris des enquêtes sur les besoins en main-d'oeuvre et une collaboration en vue d'étendre à d'autres entreprises les avantages de la planification des ressources humaines. Les industries visées vont des mines et des plastiques à la fabrication de matériel aérospatial. Des associations représentant des ingénieurs et d'autres professionnels ont également signé des accords.

Si votre entreprise est membre d'une association qui a signé l'un de ces accords, les représentants de l'association en question pourront peut-être vous mettre en communication avec le personnel compétent de la CEIC qui pourra vous offrir des services spécialisés. Vous êtes invité à inciter votre association industrielle à signer elle-même un accord semblable.

Pour en savoir davantage

Conseils

Plusieurs agences-conseils privées offrent des programmes et des services en matière d'établissement et de gestion de programmes de ressources humaines. Le gouvernement fédéral en fait autant.

Ateliers de la Banque fédérale de développement

Dans le cadre de ses services de gestion-conseil, la Banque fédérale de développement offre aux petites et moyennes entreprises, en collaboration avec la CEIC, des réunions d'une demi-journée sur les avantages et techniques de la planification des ressources humaines. Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec la succursale de la Banque fédérale de développement de votre localité.

Service d'aide à l'adaptation de l'industrie (SAI)
En vertu de ce programme administré par Emploi et Immigration Canada, des conseillers rompus au fonctionnement du secteur privé collaborent avec les entreprises pour les aider à faire face à de nouvelles conditions sans trop de heurts. Des conseillers du Service d'aide à l'adaptation de l'industrie peuvent rendre d'autres programmes du gouvernement plus accessibles. La direction de l'entreprise et les représentants des employés forment un comité consultatif et reçoivent des conseils. Des comités du Service d'aide à l'adaptation de l'industrie ont aidé des entreprises à s'adapter à l'évolution technologique, à s'agrandir, à faire face aux licenciements et, dans certains cas, à éviter la faillite.

Conseillers régionaux en planification des ressources humaines

Les conseillers en planification des ressources humaines et les conseillers en équité en matière d'emploi ont accès à bien des données du gouvernement qui peuvent aider

Planification des ressources humaines – De vraies solutions

Solutions simples

A première vue, la planification des ressources humaines peut sembler aller de soi tellement la notion en est simple. Évaluer la situation dans laquelle se trouve l'entreprise et prévoir son avenir n'est pas plus difficile, pour certains, que de trouver la solution à deux plus deux.

Solutions majeures

Pourtant, c'est cette simplicité qui rend la planification des ressources humaines si efficace. Le fait de connaître son effectif et les catégories de travailleurs qui seront nécessaires permet à l'employeur de prendre les mesures qui s'imposent et d'économiser. Par exemple, l'employeur qui prévoit manquer de travailleurs pourra en embaucher. Mais il y a d'autres solutions, parfois moins coûteuses et moins risquées :

- création de programmes de formation ou élargissement des programmes existants;
- accélération du processus de promotion;
- réorganisation;
- mise en oeuvre d'un programme d'équité en matière d'emploi pour assurer que les compétences des femmes, des autochtones, des personnes handicapées physiquement et des personnes qui, à cause de leur race ou de la couleur de leur peau, font partie des minorités visibles au Canada, sont utilisées dans des emplois traditionnellement réservés aux autres;
- refonte des descriptions de tâche;
- report de l'âge de la retraite;
- embauchage de travailleurs à forfait.

Un nombre semblable de solutions existe dans les cas où les travailleurs sont trop nombreux : travail partagé, recyclage, réorganisation, sous-traitance et prêt d'employés pour éviter les licenciements. Ceux qui ont un plan de ressources humaines pourront aborder les modifications d'une façon constructive. Ils pourront même tirer avantage d'une situation grave, peut-être à l'aide d'une solution originale qui comprend le recours aux programmes d'aide gouvernementaux.

Planification des ressources humaines et petites entreprises



La planification des ressources humaines est une sage initiative pour les petites entreprises, qu'elles aient ou non l'intention de se prévaloir des contrats ou programmes gouvernementaux. Les plans n'ont pas à être nécessaires-ment compliqués. Il peut s'agir simplement de veiller à ce que des travailleurs soient disponibles pour remplacer ceux qui quittent un poste clé de l'entreprise. Au fur et à mesure que l'entreprise évolue et devient plus importante, elle devra dresser des plans exhaustifs afin d'obtenir un capital souscrit et des emprunts, et pourra facilement y incorporer la planification des ressources humaines. L'exécution des contrats et la production prévue ne seront pas bouleversées si l'entreprise a une méthode pour obtenir les travailleurs qu'il lui faut, au moment voulu.

soumis à une réglementation sévère par le gouvernement fédéral. Les entreprises qui désirent embaucher des travailleurs étrangers doivent dresser des plans satisfaisants qui prévoient la formation de Canadiens et la création de débouchés pour eux.

Contrats gouvernementaux et aide aux entrepreneurs

Nombre d'entreprises qui désirent conclure des contrats avec les ministères ou organismes fédéraux doivent maintenant soumettre un plan de ressources humaines avec leurs propositions. Le peu de travail qu'exige la préparation de ces plans est largement compensé par l'aptitude à mieux prévoir les coûts d'emploi et empêcher les arrêts de production. Sur le même principe, une entreprise qui demande de l'aide financière en vertu des programmes fédéraux d'aide aux entreprises pourra devoir dresser un plan de ressources humaines dans lequel elle montre comment cette aide profitera aux travailleurs, à la collectivité ainsi qu'à l'entreprise.

La planification des ressources humaines est essentielle pour tirer parti des nouveaux programmes de la Planification de l'emploi, pour une raison très simple : elle vous permettra d'adapter les éléments qui rejoignent les objectifs de votre propre entreprise.

Par exemple, dans le cadre du Programme relatif aux pénuries de main-d'oeuvre, la CEIC est prête à aider les employeurs à payer les frais de formation des travailleurs dans les domaines où il existe des pénuries de compétences. Ces professions sont désignées aux échelles régionale et nationale. Les employeurs peuvent établir à l'intention de leurs travailleurs des programmes de formation agencant l'expérience de travail sur place et la formation hors travail dans des collèges communautaires ou cégeps et des établissements de formation professionnelle. De même, dans le cadre des autres programmes du marché du travail de la CEIC, tels le Service d'aide à l'adaptation de l'industrie, le Programme Acquisition de compétences, le Programme d'aide à l'innovation, le Programme Intégration professionnelle, le Programme Développement de l'emploi et le Programme Développement des collectivités, les entreprises qui prévoient leurs besoins en matière de ressources humaines peuvent compter sur l'aide financière du fédéral.*

Immigration et travailleurs étrangers

Il y a dix ans, il existait, pour certaines entreprises canadiennes, une solution simple aux pénuries de main-d'oeuvre qualifiée : elles embauchaient des travailleurs étrangers. Aujourd'hui, toutefois, en raison du taux de chômage élevé, l'embauchage de travailleurs étrangers est

* Les lecteurs intéressés peuvent se renseigner sur ces programmes et d'autres programmes du Ministère en s'adressant à un Centre d'Emploi du Canada ou en écrivant à Renseignements et diffusion, Emploi et Immigration Canada, Place du Portage, Phase IV, Ottawa-Hull, K1A 0J9.

Les programmes gouvernementaux au service de l'entreprise



Formation et création d'emplois

Les gouvernements provinciaux et fédéral ainsi que les administrations municipales sollicitent la collaboration des entreprises afin de réaliser leurs objectifs socioéconomiques. Aucun gouvernement ne peut répondre aux attentes de tout le monde. C'est au secteur privé qu'incombe la responsabilité fondamentale de créer des emplois et des possibilités commerciales.

Le rôle du gouvernement est de compléter les efforts des particuliers et des entreprises lorsque les objectifs sociaux et économiques ne peuvent être atteints sans l'aide du gouvernement. Pour assurer une économie en plein essor, les entreprises et le gouvernement doivent travailler de concert.

Le gouvernement a remplacé les anciens programmes de création d'emploi et de formation par la Planification de l'emploi qui comprend six programmes. Ceux-ci ont été élaborés pour répondre aux besoins immédiats des employeurs et des travailleurs. Ils répondent à des besoins particuliers tout en aidant ceux qui ont besoin d'aide de façon urgente.

Fonctionnement de la planification des ressources humaines

Évolution

En termes simples, la planification des ressources humaines concerne l'évolution de l'entreprise et de son milieu. La période visée par le plan ne peut être plus longue que celle du plan d'ensemble de l'entreprise, le-quel dépend de l'industrie et de la conjoncture économique. La modification des opérations tient à la croissance de l'entreprise, à son adaptation à la nouvelle technologie ou aux nouveaux marchés. La planification des ressources humaines, comme n'importe quel processus, est dynamique : les projections initiales doivent être modifiées à la lumière des nouvelles conditions. Le processus, toutefois, oriente ceux qui sont appelés à prendre des décisions et les rend plus conscients des occasions et des problèmes éventuels. Il s'agit d'un instrument d'administration très efficace.

Justification : profits et productivité

En définitive, l'augmentation de la productivité et du chiffre d'affaires est la raison fondamentale de la planification des ressources humaines. En voici d'autres avantages :

- faible roulement du personnel et amélioration de son moral;
- meilleurs recrutement et formation;
- repérage rapide des problèmes concernant le personnel;
- introduction graduelle des nouvelles techniques nécessaires.

Ces avantages coûtent très peu. En effet, dans bien des cas, les gouvernements aideront les entreprises à établir des plans de ressources humaines, surtout si les objectifs de l'entreprise entraînent la création de débouchés pour ceux qui n'ont pas normalement l'occasion de se faire valoir.



d'employés pouvaient assumer des responsabilités plus importantes. Après l'adoption d'un plan des ressources humaines, l'hôtel s'est remis d'aplomb et est maintenant rentable.

Objectif : un effectif productif

Nous avons cité quelques exemples seulement qui montrent les avantages de la planification des ressources humaines. Il n'y a pas de formule magique. En effet, les plans sont taillés sur mesure selon les besoins de chaque entreprise.

Toutefois, l'objectif général est le même, à savoir obtenir un effectif productif qui réponde aux objectifs de l'organisation. Les entreprises et industries bien administrées établissent maintenant des plans de ressources humaines.

Arguments en faveur de la planification des ressources humaines



Preuves à l'appui

Un chantier naval en Ontario avait d'énormes difficultés à conserver un effectif suffisamment qualifié. Au fur et à mesure que les navires franchissaient les diverses étapes de la construction, les travailleurs qualifiés dans une spécialité étaient licenciés et la direction se démenait pour en trouver d'autres qui avaient des compétences différentes. Le syndicat et le patronat ont convenu que les licenciements répétés et les pénuries de main-d'oeuvre ne profitaient à personne et ils ont nommé un comité chargé de coordonner la mise en oeuvre d'un plan de ressources humaines. Résultat : les salariés ont reçu des cours de formation dans différentes disciplines et ont pu travailler à longueur d'année. La productivité de l'entreprise s'est améliorée de même que la stabilité de son effectif.

En Colombie-Britannique, un petit hôtel n'était plus rentable. La direction ne savait pas au juste combien

Avantages de la planification

Ce que l'avenir nous réserve

La prospérité des entreprises, grandes et petites, dépend de l'imagination et du dynamisme de leurs propriétaires. Ils doivent prendre des décisions sur-le-champ et faire des choix audacieux en fonction de la situation du marché, des projections ainsi que de leur intuition.

De nos jours, une entreprise ne peut réussir sans une certaine planification. Il faut prendre les mesures nécessaires afin que les livraisons et les commandes soient faites à temps, que les mouvements de trésorerie soient suffisants pour respecter les engagements et que le nombre de salariées suffise à réaliser les objectifs de production et de vente. Les plans à court ou à long terme seront simples ou compliqués, selon l'importance et la nature de l'entreprise, les objectifs et la localité. Dans tous les cas, ils sont essentiels. Le chef d'entreprise et les cadres doivent prévoir l'avenir dans leurs opérations quotidiennes.

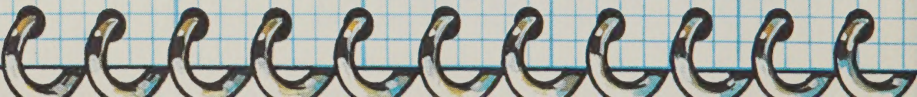
Planification actuelle des ressources humaines

La planification des ressources humaines fait partie de l'orientation de l'entreprise vers l'avenir. Mais elle peut entraîner des bienfaits tangibles dans l'immédiat, quelle que soit la conjoncture économique. La notion est simple et peut, sans trop de raffinement, profiter aux entreprises les plus petites. Dans les entreprises importantes, la planification des ressources humaines peut être très perfectionnée. Pour les unes et les autres, toutefois, elle permet d'accroître la productivité et, par conséquent, d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Table des matières

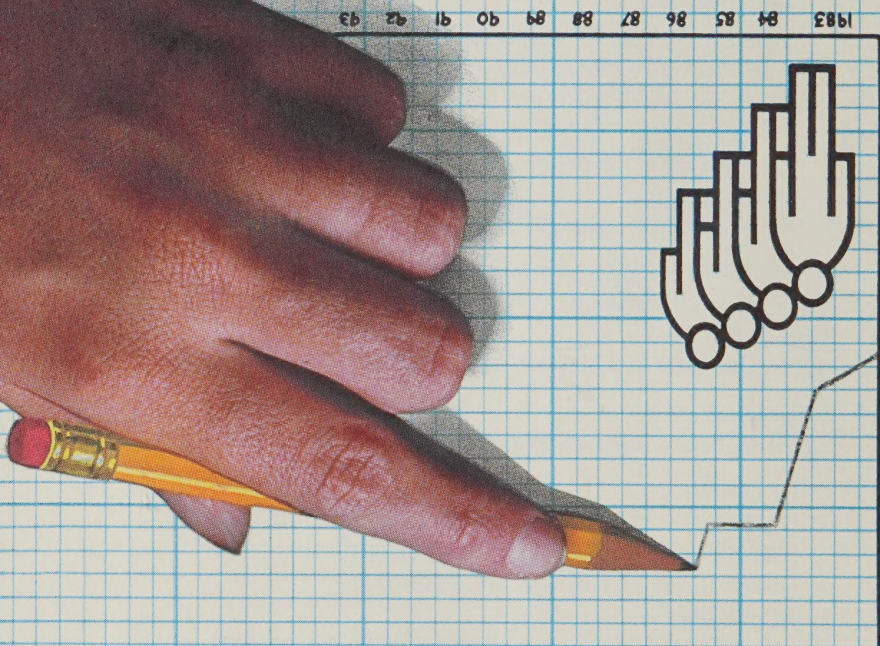
Page

5	Avantages de la planification
5	Ce que l'avenir nous réserve
5	Planification actuelle des ressources humaines
6	Arguments en faveur de la planification des
6	ressources humaines
6	Preuves à l'appui
7	Objectif : un effectif productif
8	Fonctionnement de la planification des ressources
8	humaines
8	Evolution
8	Justification : profits et productivité
9	Les programmes gouvernementaux au service de
9	l'entreprise
9	Formation et création d'emplois
10	Immigration et travailleurs étrangers
11	Contrats gouvernementaux et aide aux
11	entrepreneurs
12	Planification des ressources humaines et petites
12	entreprises
13	Planification des ressources humaines - De vraies
13	solutions
13	Solutions simples
13	Solutions majeures
14	Pour en savoir davantage
14	Conseils
14	Ateliers de la Banque fédérale de développement
14	Service d'aide à l'adaptation de l'industrie (SAAI)
14	Conseillers régionaux en planification des
14	ressources humaines
15	Accords nationaux de planification des ressources
15	humaines
16	Démarrage de votre planification des ressources
16	humaines
18	Pour plus de renseignements



Emploi et Immigration Canada
Employment and Immigration Canada

Planification des ressources humaines Guide à l'intention des employeurs



Canada